

Kords, Udo

Article

Digitalisierung braucht einen organisatorischen Nährboden

Marketing Review St.Gallen

Provided in Cooperation with:

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

Suggested Citation: Kords, Udo (2018) : Digitalisierung braucht einen organisatorischen Nährboden, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 35, Iss. 3, pp. 48-55

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/275981>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Marketing Review St. Gallen



3 | 2018 **ABSCHIED** Prof. Dr. Christian Belz **SCHWERPUNKT** Reorganisation im Kreuzverhör • IT und Marketing in Zusammenarbeit • Channel-Management • Wirkungsvolle Verkäufer • Voraussetzungen der Digitalisierung • Akquisition und Integration **SPEKTRUM** Employer Marketing • Firstmover Digitalisierung im Druck • Digitale Unterstützung von Kundengesprächen • Ende des traditionellen Agenturmodells **KOMMENTAR** Top-Down vs. Bottom-up Marketing

www.marketing-review.ch

Reorganisation in Marketing und Verkauf



Digitalisierung braucht einen organisatorischen Nährboden

Um in einem digital dynamisierten Wettbewerbsumfeld Schritt halten zu können, steht der Vertrieb weniger vor technischen als vor organisatorischen, strukturellen und kulturellen Herausforderungen. Ziel ist es, eine Vertriebsorganisation zu schaffen, die als Nährboden für die fortlaufende digitale Transformation des Vertriebs wirkt.

Dr. Udo Kords

Stellen Sie sich vor, Sie beginnen in einem Unternehmen als neuer Vertriebschef. Das Unternehmen ist ein mittelständiges Unternehmen. Das Management ist digitalen Themen gegenüber aufgeschlossen, wenn auch nicht wirklich kompetent, und sich bewusst, dass hier erheblicher Handlungsbedarf besteht. Es gibt bereits einige technologiebezogenen Initiativen, die obligatorische App für Kunden, einen Webshop und auch eine Facebook-Präsenz. Ein recht modernes, wenn auch nicht im ursprünglich geplanten Umfang genutztes CRM-System ist ebenfalls vorhanden. Sie werden nun gebeten, einen Massnahmenplan für die digitale Weiterentwicklung des Vertriebs zu präsentieren.

Als Strukturierungshilfe für die Lösung dieser Aufgabe, die sich im Augenblick für die Mehrheit aller Unternehmen stellt, werden im Folgenden fünf zentrale Aufgabenfelder beschrieben, die beim Vorhaben einer digitalen Transformation des Vertriebs in den Mittelpunkt gestellt werden sollten.

1. Engagement

Startpunkt sollten im Vertrieb immer die Kunden sein. Digitalisierung im Vertrieb heisst, sich mit Kunden auf möglichst vielfältige Art zu vernetzen, bessere und engere Beziehungen aufzubauen als Wettbewerber. Früher waren Kunden diejenigen, denen Produkte oder Dienstleistungen verkauft wurden. Heute wird man Kunden mit diesem eindimensionalen Verständnis nicht mehr gerecht. Eine solche Perspektive verschliesst den Blick vor wichtigen vertrieblichen Handlungsmöglichkeiten. Sie macht den Vertrieb nicht nur blind dafür, was Kunden brauchen und erwarten, sondern auch dafür, was Kunden für ein Unternehmen leisten können.

Herkömmliches Kundenbeziehungsmanagement heisst im B-to-B-Vertrieb, dass der Vertrieb Kontakt hält, um auf dem Kundenradar zu bleiben. Wichtige Kunden werden einmal im Jahr besucht und erhalten pro Quartal einen Anruf. Kleinkunden erhalten einen Newsletter und die Nummer eines Callcenters als Ansprechpartner. Es geht darum zu verkaufen, nicht vergessen zu werden, früh zu erfahren, wenn Kaufentscheidungen anstehen. Und das alles natürlich möglichst kosteneffizient. Der Kunde bekommt weniger die Form der Zuwendung, die er möchte, sondern das, was das Unternehmen aufgrund der tatsächlichen oder erwarteten wirtschaftlichen Ergiebigkeit vertrieblich zu investieren bereit ist. Für die meisten Kunden liegt das Kundenbeziehungsmanagement daher hauptsächlich in den Händen des Marketings,

das Werbung schaltet, in sozialen Medien postet, Gutscheine und Newsletter verschickt. So entstehen sicherlich Beziehungen. Fraglich ist jedoch, wie belastbar und dauerhaft Bindungen in der Regel sind, die auf diese Weise „gepflegt“ werden, und was der Kunde bereit ist, in eine solche Beziehung einzubringen.

Dabei ist sehr viel mehr möglich, um sich mit Kunden zu vernetzen, sie einzubeziehen, zu mobilisieren und dadurch in weit grösserer Masse von Kunden zu profitieren als nur in Form von direkten Kaufumsätzen. Das Stichwort lautet Engagement. Die Aufgabe besteht darin, aus Kunden Beteiligte zu machen. Der schlichte Tausch von Leistung gegen Geld wird ersetzt durch eine deutlich komplexere gegenseitige Austauschbeziehung, die nicht mehr nur zwischen Unternehmen und Kunden stattfindet, sondern idealerweise in einer Kunden-Community.

Natürlich entsteht Engagement selten einfach so, ohne Impuls und ohne Rahmen. Aber Unternehmen können grundsätzlich davon ausgehen, dass bei Kunden generell eine hohe Bereitschaft und Lust besteht zu bewerten, bei Aktionen mitzumachen, sich selbst darzustellen, mitzuteilen und auszutauschen. Kunden rezensieren Bücher und teilen ihre Reiseerfahrungen. Sie beantworten Fragen anderer Produktnutzer, posten Bilder und testen neue Produkte. Sie unterbreiten kostenlos Vorschläge für Verbesserungsideen, veröffentlichen selbstgemachte „Werbe“-Filme auf YouTube und schreiben in eigenen Blogs.

Dr. Udo Kords

Investment Director, PRA Group,
Lehrbeauftragter für Vertriebsmanagement an der FOM –
Fachhochschule für Oekonomie
und Management, Hamburg
udo.kords@web.de



Ein Beispiel für die Vielfalt und Intensität von Kunden-Engagement liefert der Thermomix von Vorwerk. Um dieses Multifunktions-Küchengerät herum hat sich ein buntes digitales Ökosystem entwickelt. Das interessante daran ist, dass die meisten Internetforen, Online-Rezeptsammlungen, YouTube-Kanäle und Facebook-Gruppen nicht vom Hersteller betrieben werden, sondern von Kunden. Oder sollte man hier treffender von Fans sprechen? Thermomix hat im Wettbewerbervergleich die mit Abstand grösste Nutzer-Community, was sich seit Jahren deutlich in den Absatzzahlen spiegelt. Ein extremes Beispiel für Kundenengagement findet sich bei einer amerikanischen Fluglinie, die Kunden in die Recruiting-Prozesse einbindet. Kunden haben also Einfluss auf die Auswahl von Mitarbeitern, von denen sie möglicherweise später bei einem Flug einmal betreut werden. Viel konsequenter kann man Kundenbeziehungsmanagement und Kundenorientierung kaum denken.

Diese Möglichkeiten des Kunden-Engagements eröffnet auch für das Ressourcenmanagement in Vertrieb und Marketing völlig neue Optionen. Eine für Unternehmen zentrale Frage ist, wie sich Vertriebskraft skalieren lässt, um Marktpotenziale auszuschöpfen, neue Kundengruppen oder Märkte zu erschliessen? Vertrieb ist in vielen Unternehmen bereits ein erheblicher Kostenfaktor und die Digitalisierung macht kontinuierlich zusätzliche Investitionen erforderlich. Möglichkeiten der Entlastung auf der Kostenseite können sich durch die systematische Nutzung externer Ressourcen für Vertrieb und Marketing ergeben. Zentraler Gedanke ei-

Digitalisierung im Vertrieb heisst, sich mit Kunden auf möglichst vielfältige Art zu vernetzen, bessere und engere Beziehungen aufzubauen als Wettbewerber.

nen jeden Netzwerkkonzeptes ist es, dass man nicht mehr alles selber macht. Dass man kooperiert, um gemeinsam bessere Lösungen und Leistungen anbieten zu können. Kunden können hier eine wesentliche Rolle spielen. Vertrieb und Marketing werden dadurch zu Community-Managern, die Strukturen bereitstellen, Engagement stimulieren, Beteiligte betreuen und eine Community pflegen und entwickeln. Viele Aufgaben müssen dann nicht mehr komplett von Vertrieb oder Marketing wahrgenommen werden, sondern werden von den Teilnehmern der Kunden-Community übernommen.

2. Verschmelzung von Marketing und Vertrieb

Das nächste Aufgabenfeld betrifft das Neben- bzw. Miteinander von Marketing und Vertrieb. Die Gestaltung von Customer Journeys, das Management von unzähligen Touchpoints, die Integration von Vertriebskanälen oder ein einheitliches Kun-

enerlebnis mit einheitlicher Servicequalität ist mit der traditionellen Trennung und dem konventionellen Selbstverständnis von Vertrieb und Marketing nicht möglich.

Das Marketing beschäftigt sich mit dem Markt, der Vertrieb mit den Kunden.

- Das Marketing wirbt.
Der Vertrieb verkauft.
- Das Marketing ist verantwortlich für die Marke,
der Vertrieb für die Kundenbeziehung.
- Das Marketing definiert und identifiziert
die Zielkunden.
Der Vertrieb bearbeitet sie.
- Das Marketing entwickelt Inhalte.
Der Vertrieb spricht mit den Kunden.
- Das Marketing hat die Kundenbedürfnisse im Blick.
Der Vertrieb seine Verkaufsziele.
- Das Marketing ist mehr und mehr online.
Der Vertrieb hauptsächlich offline.

Mit diesem Verständnis wird in vielen Unternehmen noch gearbeitet, werden Aufgaben und Verantwortlichkeiten voneinander abgegrenzt. Und warum? Weniger, weil es so am besten funktioniert, sondern weil Strukturen und Denkweisen gewachsen sind und sich verfestigt haben. Weil Marketing und Vertrieb sich als eigenständige Fachdisziplinen lange etabliert haben – auch in der Ausbildung. Aber diese Abgrenzung, mental wie organisatorisch, passt immer weniger und erzeugt zunehmend Probleme.

Bei jedem Kontakt eines potenziellen Kunden mit einem Unternehmen kann Interesse geweckt und ein Beitrag zu ei-

ner positiven Kaufentscheidung geleistet werden. Von jedem Touchpoint können sich Kunden in jede Richtung weiter bewegen, per E-Mail eine Frage schicken, Freunde befragen, Unterlagen anfordern oder online Preise vergleichen, eine Filiale aufsuchen, sich zum direkten Gespräch mit einem Experten treffen oder im Webshop bestellen. Beide, Marketing und Vertrieb, kommen permanent mit dem Kunden in Kontakt und müssen in der Lage sein, abgestimmt, schnell und perfekt zu reagieren. Das erlaubt keine Fachgrenzen und keine Expertenegoismen, keine unterschiedlichen Ziele und Steuerungsmechanismen, und auch keine zeitraubenden Abstimmungsprozeduren.

Mit der sich immer weiter ausdifferenzierenden Vertrieboberfläche von Unternehmen, mit einer wachsenden Zahl von Touchpoints wird die klassische Aufgabenverteilung zwischen Vertrieb und Marketing sowieso hinfällig. Wer moderiert Foren und Blogs? Wer beantwortet Kundenanfragen und kümmert sich um Beschwerden? Vertriebsmitarbeiter, die sich besser mit Produkten und deren Anwendung auskennen als das Marketing und vielfältige Erfahrung mit Kunden haben. Wer betreut Influencer? Wer verantwortet die Leadgenerierung, deren Pflege und Weiterqualifizierung? Wer entscheidet über Preispolitik und Produktgestaltung? Wer bestimmt die Themen und erstellt die Inhalte für die verschiedenen Stufen eines Kaufprozesses und managt die Touchpoints? Am besten offene und flexible Projektteams einer Customer-UX-Einheit, in der Vertrieb und Marketing aufgegangen sind, und zu denen nach Bedarf die jeweils benötigte Expertise anderer Unternehmensbereiche hinzugezogen wird. Eine friktionsfreie Customer Journey in einem integrierten Omni-Channel-Vertrieb funktioniert nur in einer entsprechend integrierten und konsequent nach Kundenanforderungen ausgerichteten Verkaufsorganisation aus einem Guss, mit einem Budget, hoher Entscheidungskompetenz und einem einheitlichen Ziel- und Arbeitsverständnis.

Kunden interessieren sich nicht dafür, ob sie es gerade mit dem Marketing oder dem Vertrieb zu tun haben. Sie haben ein Problem oder ein Bedürfnis, von dem sie hoffen, dass es von einem Unternehmen zufriedenstellend adressiert wird. Zugespitzt sollten Unternehmen dem Grundsatz folgen, dass organisatorische Grenzen nur dann sinnvoll sind, wenn diese helfen, bessere Lösungen und mehr Nutzen für den Kunden zu erzeugen. Das Potenzial für interne Abstimmungsnotwendigkeiten, zeitraubende Entscheidungskaskaden, Kompetenzstreitigkeiten und Machtkämpfe sollte strukturell minimiert werden, weil diese Formen der Selbstbezogenheit immer auch zu Lasten der Kunden-

Zusammenfassung

Wenn nicht nur neue digitale Technologien eingesetzt, sondern qualitativ signifikante Veränderungen bei Kundenorientierung und Kundennutzen im und durch den Vertrieb erreicht werden sollen, dann müssen sich im Unternehmen grundsätzliche kulturelle und organisatorische Veränderungen vollziehen. Der gemeinsame Oberbegriff der fünf dargestellten Handlungsfelder ist Integration. Es geht darum, dass sich Organisationen öffnen, Grenzen abgebaut werden und neue Formen der Zusammenarbeit entstehen.

orientierung gehen. Mit Schnittstellenproblemen und Schwerfälligkeit macht man nur dem Wettbewerb Freude.

3. Den Vertrieb agilisieren

Die Verschmelzung von Vertrieb und Marketing ist allerdings nur ein erster Schritt, um durch die Entfernung von Grenzen und die Veränderung von Strukturen Einfluss auf die Art und Weise der Zusammenarbeit zu nehmen und damit Voraussetzungen für mehr Kundenorientierung und reibungsloseren Kundenservice zu schaffen. Digital ist kein Synonym für Kundenorientierung. Das ist ein verbreitetes Missverständnis. Digitale Technologien schaffen Möglichkeiten, die jedoch ein Unternehmensumfeld mit ebenso hohem Kundenfokus wie ausgeprägter Innovationsfähigkeit benötigen, um eine wirkliche positive Wirkung für Kunden entfalten zu können. Wie aber versetzt man ein Unternehmen als Ganzes und eine Vertriebsorganisation im Speziellen in die Lage, schnell, kundenorientiert und innovativ auf Veränderungen bei Kaufgewohnheiten, Serviceerwartungen und Informationsbedürfnissen zu reagieren und die Potenziale digitaler Lösungen zu nutzen?

Klassische hierarchische Strukturen sind dafür nicht geschaffen und im Vertrieb dominiert vielerorts noch das traditionelle vertikale Mindset. Vertriebsziele spiegeln in-

terne Gewinn- und Wachstumsabsichten und kommen streng hierarchisch vom Top-Management. Im Mittelpunkt steht der Einzelverkäufer als Einzelkämpfer, der seine Ergebnisse seinem Manager gegenüber rechtfertigen muss. Steuerung basiert auf engmaschiger Kontrolle, Rechenschafts-Routinen und internem Wettbewerb. Im Vordergrund stehen Planerfüllung und Effizienz beim Ressourceneinsatz. Gedacht und gearbeitet wird in selbst entworfenen Verkaufsprozessen, die idealerweise standardisiert sind. Das Unternehmen mit seinen Anforderungen und Zielen ist die zentrale Referenz für den Vertrieb.

Marketing und Vertrieb kommen permanent mit dem Kunden in Kontakt und müssen in der Lage sein, abgestimmt, schnell und perfekt zu reagieren.

In einem solchen Umfeld kann Kundenorientierung nur eine nachgeordnete Rolle spielen. Und es erstaunt deshalb auch nicht, dass der Wachstumsmotor Vertrieb in vielen Unternehmen stottert und Probleme hat, den immer neuen Anforderungen in einem turbulenten Marktumfeld mit permanenten digital induzierten Veränderungen gerecht zu werden. Der Kunde ist schlicht aus dem Blickfeld des Vertriebs gefallen.

Um das zu ändern, braucht es weniger Einwandbehandlungsschulungen als vielmehr grundlegende Änderungen: ein neues vertikales Mindset. Der Vertrieb muss im direkten Sinne des Wortes agil werden. Die agile Methode kommt ursprünglich aus der Softwareentwicklung. Aber die Prinzipien agilen Managements werden mittlerweile als genereller Management- und Steuerungsansatz eingesetzt und können auch und gerade dafür genutzt werden, um den Vertrieb zu dynamisieren und Kunden wieder dorthin zu rücken, wo sie hingehören: in den Mittelpunkt.

Ein agiler Vertrieb organisiert sich in Teams. Entscheidungen und Verantwortung werden in interdisziplinäre Teams delegiert, die selbstständig und kurzfristig Ziele festlegen und Aufgaben verteilen. Aufgaben übernimmt immer derjenige, der dazu am besten geeignet ist. Feste Rollen, formale Zuständigkeiten und Titel verlieren ihre zentrale Rolle als Referenzrahmen der Organisation und werden ersetzt durch Eigenverantwortung und ein gemein-

Kernthesen

1. Digitalisierung erfordert, bestehende Strukturen aufzubrechen, Organisationen neu zu gestalten und Beziehungen neu zu definieren. Es geht primär um die Herstellung zukunftsfähiger organisatorisch-kultureller Rahmenbedingungen für die Entwicklung und den Einsatz digitaler vertrieblicher Innovationen.
2. Kunden sind mehr als nur Käufer. Sie können zu wertvollen Partnern für den Vertrieb werden. Dazu muss der Vertrieb jedoch ein neues Verhältnis zu seinen Kunden und ein neues Verständnis von Kundenbeziehungsmanagement entwickeln.
3. Erst die Integration der kundenbezogenen Unternehmenseinheiten schafft die Bedingungen, um Kunden ein einheitliches, überzeugendes und friktionsloses Käuferlebnis zu ermöglichen und den Vertrieb zum Nutzenfaktor für Kunden werden zu lassen.
4. Kundendaten sind das Schmiermittel einer hochgradig kundenorientierten Organisation. Das bedeutet für das Kundendatenmanagement eine zentrale Datenhaltung, Verfügbarkeit von Daten, wo und in der Form, wie sie gebraucht werden.



Apple-Store Erst mit der Eröffnung von Filialen wurde Apple zur wirklichen Luxusmarke.

sames Verständnis der Handlungsnotwendigkeiten. Notwendig ist das, was getan werden muss, um den Kunden zufriedenzustellen sowie die erzeugten Erwartungen und gegebenen Versprechen zuverlässig zu erfüllen. Abstimmungsprozesse und Informationsaustausch erfolgen nicht mehr in ritualisierten Meetings, sondern spontan, nach Bedarf und in kurzen täglichen Treffen, in denen hauptsächlich der Bearbeitungsstand von Aufgaben und die Einhaltung von Terminen besprochen werden. Motivation speist sich aus Teamerfolgen, vom Management entgegengebrachtem Vertrauen und erweiterten Entscheidungskompetenzen. Finanzielle Belohnungen gibt es, wenn überhaupt, nur für Teamleistung und Erfolge auf Unternehmensebene. Es gibt regelmässige Team-Retrospektiven, um Vorgehensweisen, Erfolge und Misserfolge, Probleme und gefundene Lösungen zu diskutieren und daraus gemeinsam zu lernen. Transparenz wird grossgeschrieben. Jeder weiss, was wer macht, was getan werden muss, wo man gemeinsam steht, was funktioniert und was nicht. Agilität beschreibt nicht nur eine andere Arbeitsweise, sondern ist gewissermassen eine kopernikanische Revolution im Vertrieb. Nämlich die Erkenntnis, dass sich nicht alles um das Unternehmen drehen sollte, sondern die Kunden im Mittelpunkt stehen sollten. Gerade für junge Vertriebsmitarbeiter ist ein agiles ein ideales Entwicklungsumfeld. Klingt revolutionär. Ist es für viele Vertriebsorganisationen auch.

Auch die Rolle des Managements ändert sich dadurch fundamental. Die wichtigsten Fragen des Vertriebsmanagers lauten nun: Wie kann ich die Fertigkeiten des Vertriebs, um Mehrwert für Kunden zu schaffen, weiterentwickeln? Wie kann die Kundenorientierung gesteigert werden? Wie können Schnittstellen weiter abgebaut und interne Prozesse vereinfacht werden? Damit Vertriebsmitarbeiter sich auf Lösungen für Kunden konzentrieren können.

4. Neue Filialkonzepte als Element im Omni-Channel-Vertrieb

Zunächst die gute Botschaft. Filialen sind nicht nur das Lebenselixier von Fussgängerzonen. Sie sind elementarer Bestandteil einer Omni-Channel-Vertriebsstrategie. Und sie werden es auch absehbar bleiben. Städte werden auch in Zukunft Unternehmen nicht finanziell dafür belohnen müssen, dass diese ihre Filialen nicht schliessen. Denn Filialen können ihre zentrale vertriebliche Bedeutung behalten. Allerdings nur, wenn sie neue Rollen im Gesamtvertriebskonzept und für den Kunden übernehmen und nicht weiter als eigenständige Verkaufsorganisationen mit dem klassischen Regal-Fachverkäufer-Konzept verstanden und betrieben werden.

Viele Unternehmen leben allerdings noch in der alten Filialwelt. Sie merken, dass Filialen nicht mehr automa-

tisch erster und wichtigster Anlaufpunkt der Kunden in ihrem Kaufprozess sind. Aber sie wissen nicht, wie sie darauf reagieren sollen. Filialen werden dann besucht, wenn der Kunde darin einen Nutzen erkennt, weil er nur dort die Beratung erhält, die er sich wünscht. Weil er auf dem Weg von der Arbeit nach Hause unkompliziert Online-Bestellungen abholen oder Retouren abgeben kann. Weil er vorab die Produktverfügbarkeit prüfen konnte und als regelmäßiger Kunde von den Mitarbeitern erkannt und angesprochen wird, die seine Kaufhistorie und seine Vorlieben kennen. Weil bestimmte exklusive Produkte nur dort erhältlich sind, interessante Schulungen und kompetente Beratung angeboten werden.

Filialen können ein Ort vielfältiger vertrieblicher Möglichkeiten sein. Digitale Vorzeigeunternehmen liefern auch hier die Vorlagen. Erst mit der Eröffnung von Filialen wurde Apple zur wirklichen Luxusmarke. Für Apple sind Filialen nicht einfach nur ein neuer Vertriebskanal, sondern wesentlicher Bestandteil der Markenstrategie.

Viele klassische Filialunternehmen suchen im Angesicht von stetig sinkenden Kundenzahlen und Umsätzen dagegen noch nach einem neuen Konzept. Dabei wird mit Kinderbetreuung, Cappuccino-Bars und Infotainment, Designermöbeln und Lounge-Ecken experimentiert, in dem verzweifelten Bemühen, Filialen neues Leben einzuhauchen. Nur, wer geht zum Kaffeetrinken in ein Modegeschäft oder gibt seine Kinder für die Dauer eines Einkaufsbummels in einer Bankfiliale ab? Solchen Ideen sind hilfloser Ausdruck von mangelndem Kundenverständnis, dem Fehlen eines gesamtstrategischen Vertriebskanalkonzepts und der Unfähigkeit oder dem fehlenden Mut, Filiale wirklich neu zu denken und alte Zöpfe konsequent abzuschneiden.

Dabei macht es der Kunde vor, worauf es ankommt. Ein Grossteil der Kunden nutzt mittlerweile mobile Anwendungen in Geschäften, um nach Produkten und deren Bewertungen zu suchen oder Preise zu vergleichen. Dessen ungeachtet ist es noch eher die Ausnahme, dass Unternehmen mobile Angebote mit ihren Filialen verbinden. Dabei könnten Apps bei der Orientierung in der Filiale und der Prüfung der Verfügbarkeit von Produkten helfen, auf individuelle Sonderangebote hinweisen oder die Online-Behaltung ermöglichen.

Wenn Amazon ein Einzelhandelsunternehmen (Whole Foods) mit mehreren hundert Filialen kauft, dann auch deshalb, um mit seiner logistischen Infrastruktur noch näher an den Kunden zu rücken, und über den Verkauf von täglich benötigten Nahrungsmitteln eine neue sehr ergiebige Quelle von Kundendaten zu erschliessen, die dann wieder

für den Verkauf anderer Produkte aus dem Amazon-Universum genutzt werden. Hier geht es also nicht primär um den Erwerb eines zusätzlichen Vertriebskanals, sondern um eine Infrastrukturkomponente, die in ein bestehendes Vertriebssystem integriert wird und dadurch auch ganz neue Aufgaben und Funktionen übernehmen kann. Integration von Vertriebskanälen bedeutet eben nicht nur, dass verschiedene Kanäle lediglich mehr oder weniger stark miteinander verbunden werden, sondern komplett neue Kanal-Konzepte entstehen. Das Ganze ist dann deutlich

Die physische Präsenz im Vertrieb wird für viele Unternehmen und in vielen Branchen ein Erfolgsfaktor mit hoher, wachsender Bedeutung bleiben.

mehr als die zuvor existierenden Einzelteile. Aber nur, wenn auch die Organisation sich verändert. Funktions-Silos mit eigenen Kennzahlen und Zielen müssen aufgebrochen werden. Titel wie Head of E-Commerce, Head of Mobile oder Head of Retail sind meistens ein Indiz dafür, dass die Integration noch nicht erfolgt ist.

Die physische Präsenz im Vertrieb wird für viele Unternehmen und in vielen Branchen ein Erfolgsfaktor mit hoher, wenn nicht wachsender Bedeutung bleiben. Vorausgesetzt, die neuen Filialkonzepte sind konsequent darauf ausgerichtet, dass sie wirklichen Nutzen und Mehrwert für Kunden schaffen und unterstützende Funktionen für andere Vertriebskanäle erbringen.

5. Datenintegration

Das Schmiermittel dieser Integrationsprozesse sind Daten. Wenn Grenzen verschwinden, fangen Daten an zu fließen, können wirklich genutzt werden und Wirkung entfalten – im Unternehmen wie für Kunden. Andererseits ist die Verfügbarkeit von Informationen und die dadurch hergestellte Transparenz wiederum die wesentliche Voraussetzung für effiziente interne Zusammenarbeit und hohe Kundenorientierung.

Es ist daher nicht nur von strategischer Bedeutung, dass möglichst viele Informationen entlang des Kaufprozesses

von Kunden erfasst werden, sondern auch, wie konsequent die verfügbaren Informationen in einer zentralen Datenbank integriert, aufbereitet und zur Verfügung gestellt werden. Kundeninformationen, die an einem Touchpoint gesammelt werden, müssen möglichst schnell für alle Mitarbeiter an Kundenschnittstellen nutzbar gemacht werden. Das bedeutet,

- dass separate Informations-Silos aufgelöst und durch eine zentrale Datenbank ersetzt werden
- dass Daten nicht mehr nur in wöchentlichen oder monatlichen Standardreports zur Verfügung gestellt werden, sondern in individuell anpassbaren Abfrageformaten und in Echtzeit genutzt werden können
- dass der Zugang zu Informationen nicht in Abhängigkeit von Organisationseinheit, Aufgabe oder Status eines Mitarbeiters variiert, sondern alle Vertriebsmitarbeiter idealerweise auch mobilen Zugang auf alle verfügbaren Kundendaten haben können
- dass es intelligente Auswertungen von Kundendaten gibt, die Vertriebsmitarbeiter bei Entscheidungsprozessen unterstützen.

Mit Blick auf die Kunden ist dann der nächste Schritt die Frage, in welcher Form diese Informationen oder Erkennt-

nisse aus diesen Daten Kunden zur Verfügung gestellt werden können.


Digitalisierung bedeutet Integration

Die digitale Transformation des Vertriebs spielt sich in zwei Dimensionen ab. Da ist einmal die technische Seite: IT-Systemlandschaften, Prozessautomatisierung und Apps, Datenmanagement und Algorithmen, Chatbots und virtuelle Realität. Die andere Seite betrifft die organisationsbezogenen Aspekte: Prinzipien und Methoden der Führung, Steuerung, Organisation und Kultur.

Gelingen kann eine digitale Transformation nur, wenn Unternehmen einen aufeinander abgestimmten technisch-organisatorischen Transformationsprozess verfolgen, der mit der Schaffung organisatorischer und kultureller Voraussetzungen beginnt. Erst die Zusammenführung von Marketing und Vertrieb und dann die Gestaltung von Customer Journeys und die digitale Vernetzung von Vertriebskanälen. Erst die Neuorientierung der Mitarbeiter auf den Kunden und die Einführung dezentraler agiler Teams und erst dann die Suche nach den besten Möglichkeiten, digitale Technologien für die Vernetzung mit Kunden und anderen externen Partnern zu nutzen. Nicht umgekehrt.

Die fünf in diesem Artikel beschriebenen Integrationsaufgaben betreffen genau diese organisatorischen, strukturellen und kulturellen Herausforderungen für das Vertriebsmanagements auf dem Weg der digitalen Transformation.

- Die Integration des Kunden
- Die Integration von Vertrieb und Marketing
- Die Agilisierung der kundenbezogenen Organisationseinheiten
- Die Integration von Vertriebskanälen
- Die Integration des Kundendatenmanagements.

Es geht also nicht nur darum, dass neue digitale Technologien im Vertrieb genutzt werden, sondern dass sich in Unternehmen grundsätzliche kulturelle und organisatorische Veränderungen vollziehen, mit denen sie sich fit machen, um in einem digital dynamisierten Wettbewerbsumfeld bestehen zu können, weil sie kundenorientiert, anpassungsfähig und reaktionsschnell sind. Digitalisierung braucht einen organisatorischen Nährboden und das passende unternehmensinterne Klima, wenn wirklich qualitativ signifikante Veränderungen bei Kundenorientierung und Kundennutzen im und durch den Vertrieb erreicht werden sollen. 

Handlungsempfehlungen

1. Die gezielte Mobilisierung von Kunden als Ideengeber, Weiterempfeher, Produkttester, Produktexperte oder Serviceanbieter.
2. Zusammenlegung von Marketing und Vertrieb.
3. Anwendung von Methoden des agilen Managements im Vertrieb, um Prozesse zu beschleunigen, Handlungsfähigkeit zu steigern, Eigenverantwortung und Kundenorientierung zu stärken.
4. Filialkonzepte konsequent neu zu denken und darauf auszurichten, dass sie wirklichen Nutzen und Mehrwert für Kunden schaffen und unterstützende Funktionen für andere Vertriebskanäle erbringen.
5. Verfügbare Kundendaten zentralisieren und gut aufbereitet hochgradig verfügbar machen. Es geht zunächst nicht um die Mengen der Daten, sondern deren sinnvolle Nutzung.